

A STRATEGY
TO IMPLEMENT AN
INTEGRATED RISK MANAGEMENT FRAMEWORK
IN
HEALTH CANADA

June 19 2003
Office of Integrated Risk Management

Table of Contents

Foreword	1
Introduction	6
Operating Context	6
Providing a Focus - Implementing an IRM in Health Canada	8
Action Plan: Implementing an Integrated Risk Management Framework in Health Canada	15
Integrating RM With Planning Cycle	23
Office of Integrated Risk Management - IRM Network	25
List of References	28

**A Strategy to Implement an Integrated Risk Management Framework in
Health Canada**

Prepared by the Office of Integrated Risk Management
Planning and Special Projects Directorate
Corporate Services Branch

For more information, see the Modern Comptrollership web-site (future location):
http://www.hc-sc.gc.ca/csb-dgsg/english/spps/spps_mc_mmp_e.htm

Additional copies are available from:

Office of Integrated Risk Management
Address locator: 0905A
Tunney's Pasture
Ottawa, K1A 0K9
(613) 946-8034

Contacts: Brian Sammon, Director, Planning and Special Projects Directorate
Nancy England, Office of Integrated Risk Management
Cheryl Larabie, Office of Integrated Risk Management

FOREWORD

Patrick Borbey

Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch
Champion for Integrated Risk Management

INTRODUCTION

Organizations need a framework to manage and control significant risks that could interfere with achieving desired results and objectives. Managing risks is not new: it is fundamentally a good management practice. Mature risk management requires an organized and systematic approach to determine the best course of action under uncertainty. It is an essential part of good management and decision-making at all levels in the organization.

This document describes the strategy for implementing an *Integrated Risk Management Framework in Health Canada*, including what immediate actions the Department intends to take over the next twelve to eighteen months to build a foundation towards mature risk management. These short-term actions are aimed at building commitment through communication, continuous learning and common understanding.

What is Integrated Risk Management?

"Risk" refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes. It is the level of exposure to uncertainties that an organization must understand and effectively manage. Risk is the expression of the likelihood of a future event occurring as well as its potential to influence the achievement of an organization's objectives.

If risk is about future uncertainty, then "*Risk Management*" is about making decisions involving uncertain future situations. Risk management is the systematic process - the practices and procedures - that an organization uses to manage the risks it faces. It is about setting a preferred course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on and communicating risk issues.

"*Integrated Risk Management*" means incorporating risk information into the strategic direction-setting of the organization and making decisions that consider the department's established risk tolerance levels. Integrated risk management is an organization-wide approach to managing risk at the strategic, operational and project level which is continuous, proactive and systematic. It is about applying sound risk management practices and fostering a working culture that values learning, innovation, responsible risk-taking and continuous improvement.

OPERATING CONTEXT

Government Wide Context

The Privy Council Office, in 1998, convened a working group of assistant deputy ministers to consider horizontal issues associated with managing risk in the public policy process. The working group published a report in March 2000 recommending, among other things, a government risk management framework.

Also in March 2000, the importance of strengthening risk management was reinforced by the tabling in Parliament of the document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* which contained a commitment to develop an integrated risk management framework. With the tabling of Results for Canadians, Modern Comptrollership became one of the government's key priorities for modern management. Sound Risk Management is one of the pillars of Modern Comptrollership.

***Towards Management Excellence -
Elements of Modern Comptrollership:***

- *Strategic Leadership*
- *Motivated People*
- *Shared Values & Ethics*
- *Integrated Performance Information*
- *Mature Risk Management*
- *Rigorous Stewardship*
- *Clear Accountability*

Source: TBS April 2003

In April 2001, the Treasury Board Secretariat (TBS) issued the *Integrated Risk Management Framework (IRMF)* to address its commitment set out in Results for Canadians to strengthen management capabilities in departments and agencies. The IRMF identifies four elements to guide departments to manage risk and advance the development and implementation of modern management practices. It is important to note that in this context, risk is all encompassing and includes program risks of all sorts (e.g., financial,

technology, property, health, etc.) An *Implementation Guide* (April 2003) has been developed as a companion document.

The Clerk of the Privy Council has made the implementation of Modern Comptrollership one of his priorities. In addition, the Clerk made the implementation of Modern Comptrollership, including risk management, a key accountability commitment in the Deputy Ministers' performance assessments.

More recently, TBS introduced a comprehensive *Management Accountability Framework (MAF)* (draft document -June 2003) that defines and clarifies expectations of sound management. The MAF describes the key elements of management excellence and responds to the criticism that there are too many "frameworks" by rationalizing the many existing TBS frameworks. Risk Management is one of the key management elements.

The MAF will be incorporated into the Deputy Ministers' Guide on Accountability and will steer the government's management agenda now and in the future. The Management Accountability Framework is aligned with the vision of Results for Canadians

***Management Accountability Framework
- Indicators of Management Excellence -***

Risk Management

- Key risk identified and managed
- Risk lens in decision-making
- Risk-smart culture
- Capacity to communicate and manage risk

Source: TBS June 2003

and incorporates and builds on the principles of Modern Comptrollership. Ultimately, the MAF will be the basis for assessing the soundness of management practices in departments across the federal government.

Health Canada Context

As a pilot department for Modern Comptrollership, Health Canada committed to implementing modern management practices in the Department. As part of the management renewal process, the Department conducted, through a series of thirteen workshops and interviews, a self-assessment of current management practices to seek valuable opinions and perceptions of managers as they relate to recognized best practices and principles. Health Canada managers provided their full support and results from the self-assessment indicated excellent participation across the department from all levels of management.

The self-assessment was completed in July 2001 and the findings tabled at the *Departmental Executive Committee* (DEC) in October 2001. The results identified a number of key findings where improvements were needed. In May 2002, the Departmental Executive Committee approved the document: *A Modern Management Strategy - Implementing Modern Comptrollership in Health Canada*. The Strategy included a commitment "to implement an integrated risk management framework."

Health Canada's vision of Modern Comptrollership is an organization which focuses at every level, on the effective management of resources for the achievement of results in a manner consistent with clearly defined and commonly accepted values and ethics.

Source: *Health Canada's Modern Management Strategy* May 7, 2002

PROVIDING A FOCUS - IMPLEMENTING AN IRMF IN HEALTH CANADA

IRM is a continuous, proactive and systematic process for understanding, managing and communicating risk from an organization-wide perspective. It is meant to support strategic decision-making that contributes to the achievement of an organization's overall corporate objectives.

In Health Canada risk management is an ongoing priority as it relates to health risks. The Department adopted in September 2000 the *Decision-Making Framework (DMF)* as a tool for risk management decision-making. The DMF is focused on health-related risk and has been applied primarily in the context of the Department's *DEC Sub-Committee on Risk Management* which actively manages and provides overall leadership in health related risk activities. However, the scope of the IRMF is much broader.

Government of Canada's Integrated Risk Management Framework	
Elements	Requirements
Corporate Risk Profile	. environmental scan . current status of risk . risk profile
Establish an IRM Function	. management direction . communicate direction . operationalise integrated risk management through existing decision-making structures and reporting processes
Practice Integrated Risk Management	. common risk management process . decision-making and priority-setting . consultations with stakeholders
Continuous Learning	. learning plans . best practices\case studies

Source: TBS April 2001

TBS' s Integrated Risk Management Framework is aimed at strengthening risk management practices within the Public Service. It is important to note that in this context, risk is all encompassing and includes program risks of all sorts (e.g., financial, technology, property, health, etc.). The Department recognizes that with respect to risk management there exist numerous organizational elements that are suitable to building an Integrated Risk Management

Framework; for example: strategic & business planning, performance measurement, the DMF for health risks, modern comptrollership (risk management is one of the seven key elements), program evaluation, values and ethics, internal audit, accountability initiatives, quality assurance units, branch audit groups, technology risk framework, et al.

Further, several Branches and Regions have already invested in risk management tools and techniques and a number have commenced the early stages of developing an IRMF. All Branches and Regions have appointed senior officers to lead this initiative and implement an IRMF for their respective organizations.

Leadership and Coordination

Senior Management also recognized the need for overall leadership and coordination to implement an Integrated Risk Management Framework for the Department. To that end the Departmental Executive Committee met in June 2002 to discuss how best to move forward and at its October 2002 meeting, DEC made a number of decisions with respect to ongoing oversight and direction for the implementation of an IRMF. DEC recognizes that implementing an IRMF is a major undertaking and is committed to providing overall leadership. To provide a focus to the initiative, the Departmental Executive Committee agreed to the following:

- **DEC** DEC has placed IRMF as a standing update item at its DEC-Retreats.
- **DEC-PAC** the Departmental Executive Sub-Committee on Policy and Analysis has been assigned the responsibility to direct and oversee the implementation of an Integrated Risk Management Framework.
- **Champion** the ADM-CSB has been identified as the *Champion* for IRM to sustain the momentum to a risk-smart environment.
- **IRM Network** all Branches, Regions and areas of functional expertise were directed by DEC to assign a senior official to create a Network responsible to take the necessary actions to implement an IRMF and act as lead for incorporating risk management in their respective organizations;
- **Dept'l Lead** the Director, Planning & Special Projects Directorate / Modern Comptrollership Office is the Department's full time executive accountable to the ADM Corporate Services Branch for implementing the IRMF; chairs the Integrated Risk Management Network and manages the Office of Integrated Risk Management. The Director also manages the Office of Modern Comptrollership for the Department. An essential part of this role is to ensure that the implementation of an IRMF is consistent with Health Canada's Modern Comptrollership initiative and the government's new Management Accountability Framework.
- **Office of IRM** the Department agreed to establish an Office of IRM, in the Planning and Special Projects Directorate; headed by a senior project officer, the Office is tasked with developing and coordinating the IRMF implementation. An essential part of this task involves developing common terminology and identifying effective linkages with all other related initiatives and processes within the Department whether at the Corporate, Branch or Agency levels, such as corporate and business planning. The Office is to ensure that DEC Sub-Committees - specifically DEC-RM, DEC A&E, DEC-OPS, are informed of progress. The Office facilitates the implementation of the IRMF, functions as an expert resource and acts as a single window with Central Agencies and other government departments regarding IRM.

With the evident amount of existing resources and work in progress by some Branches and Regions, DEC members directed that every effort should be made to build on existing investments. Specifically, DEC directed that a shared and common approach be applied. The OIRM and IRM Network would develop a departmental approach to ensure consistency and continuity. Branches and Regions are to incorporate risk management in their management frameworks and consistent with the departmental approach.

Linking IRM to the Planning Cycle

The Departmental Executive Committee also agreed that risk management is an integral component of the department's business cycle (Annex B) and that to assist in developing a corporate risk profile, the Office of Integrated Risk Management will work closely with the Department's Horizontal Policy and Strategic Planning Division to ensure that risk management is incorporated in the environmental scan exercise leading to the establishment of the Department's strategic priorities. This will enable the department to start identifying areas of risk at the corporate level.

Risk Assessment Model for Decision-Making

Impact	Risk Management Actions		
Significant			
Moderate			
Minor			
Likelihood	Low	Med	High

■ = Extensive management essential

▒ = Manage and monitor risk

□ = Monitor/Accept risk

source: TBS IRMF April 2003

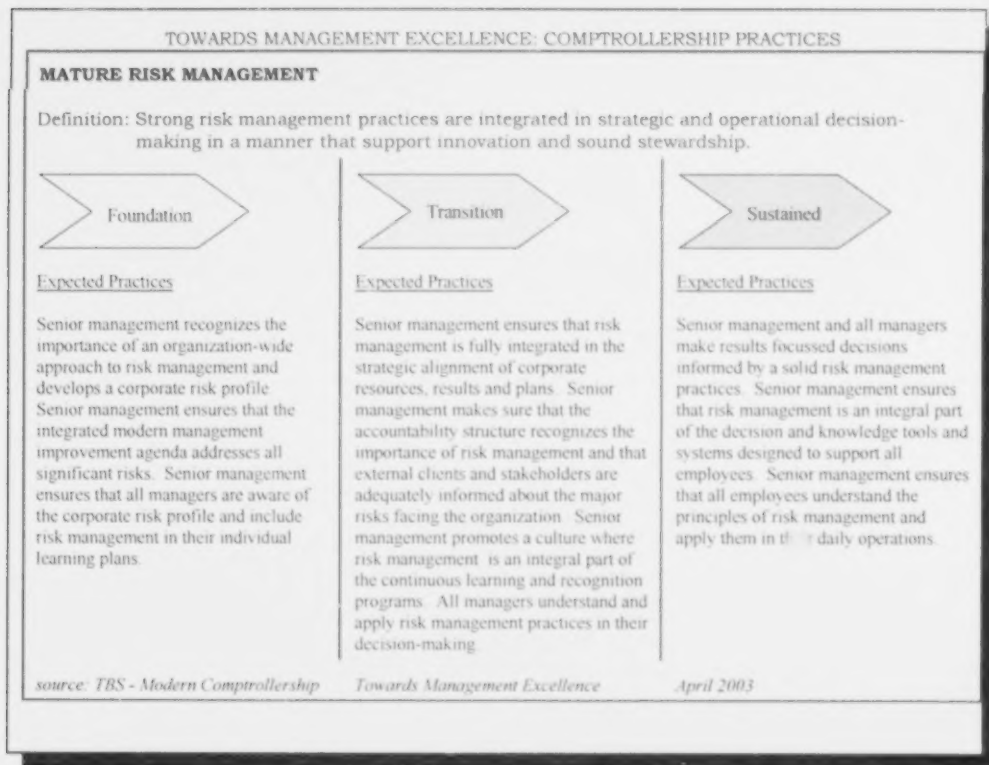
AN ACTION PLAN - IRM Network Planning Retreat - May 6-7, 2003

A Phased Approach

Under the leadership of the Office of Integrated Risk Management, the IRM Network met for two days in early May 2003 to review, discuss and determine its approach to implementing an Integrated Risk Management Framework in Health Canada. As the implementation of an IRMF is a long-term initiative, the Network concluded that, consistent with TBS's modern comptrollership model, Managing For Excellence, a phased approach is necessary:

- a **foundation phase** that addresses the basic requirements of IRMF
 - a **transition phase** that more fully integrates risk management
 - a **sustaining phase** that is ongoing.

The Guiding Principles : The 6 C's



To guide its work, the Integrated Risk Management Network agreed that it will build on what already exists at Health Canada and identified six principles - these are already being referred to as the Six Cs:

- ▶ **Commitment** - visible senior management leadership; departmental management fosters an environment of support that encourages integrated management of risk;
- ▶ **Continuity** - a sustaining and ongoing management practice; risk management becomes an integral component of decision-making;
- ▶ **Consistency** - common strategy, practices, tools and techniques;
- ▶ **Communication** - build awareness and understanding; significant decisions involving risk should be documented to support accountability;
- ▶ **Culture-conscious** - develop effective strategies to implement risk management and gain momentum; all Branches / Regions are responsible to integrate risk management into their management frameworks;

- ▶ **Continuous Learning** - maintaining and improving competencies - learning from previous experiences; risk management to be incorporated as part of continuous learning

As well, during the Planning Retreat members of the IRM Network discussed the benefits that the Department can anticipate by implementing an Integrated Risk Management Framework, including the following:

- ▶ by managing risk, the Department can increase its certainty that its objectives will be met;
- ▶ understanding risk improves decision-making and enhances awareness of risk at all levels in the organization;
- ▶ a planned and proactive approach to managing and understanding risk assists in the identification of the Department's strategic priorities;
- ▶ risks are identified and managed within the organization's understanding of risk tolerance;
- ▶ clarifying and communicating organizational risk tolerance assists managers and employees in understanding the boundaries or limits within which they are expected to manage risk.

The Action Plan

The Planning Retreat focused on identifying actions for the short-term - the next twelve to eighteen months - to address the following seven key areas which the IRM Network deemed to be essential to building the foundation of an Integrated Risk Management Framework:

Key Activities

- ▶ integrating risk management into existing decision-making processes
- ▶ understanding risk tolerance
- ▶ assessing current risk management capacity
- ▶ communicating corporate direction for risk management
- ▶ shared leadership: roles and responsibilities
- ▶ risk management learning
- ▶ integrating risk management in the strategic priority setting exercise

Annex A presents the planned actions to address these key activities, including objectives and measures of success. The Network members have concluded that four of these key activities require concerted work and to this end, have established subgroups composed of Network members to address these key activities. These subgroups will report regularly to the Network through the OIRM. The OIRM will facilitate and coordinate the work of the Network and subgroups so that there is no duplication effort and that actions taken are complimentary. The overall measures of success for mature risk management were approved by the DEC as articulated in the Modern Management Strategy.

Monitoring & Reporting

Ongoing monitoring and reporting on progress will ensure that Integrated Risk Management remains a priority in the Department's modern management agenda. Periodic update reports on progress will be presented to DEC-PAC by the Office of Integrated Risk Management. The Action Plan identified in Annex A will be reviewed semi-annually and updated by the OIRM to reflect progress and further steps required for ongoing management renewal. Planned activities that require specific direction/decision will be tabled at DEC-PAC by the OIRM.

**Mature Risk Management -
decision-making and monitoring processes
based on identification and management of
risk.**

Success will be measured by:

- risk management framework supported by decision-makers and consistently used in decision-making;
- employee responsibilities and account- abilities for managing risk are well understood and followed.

Source: Health Canada's Modern Management Strategy

Treasury Board will be kept up-to-date on progress towards implementing an IRMF through the Department's regular reports on implementing Modern Comptrollership. As well, the Departmental Lead will provide regular updates as member of TBS IRM Implementation Council.

Branches/Regions will regularly report on progress in implementing the IRMF in their respective areas and "best practices" will be identified and promoted across the department through the IRM Network. Regular updates on progress will be posted by the OIRM on the Health Canada website under "modern comptrollership". Annually, the department will report on its plans and priorities, including IRMF, for modernizing comptrollership to Treasury Board, the Auditor General and Parliament through the Department's Performance Report (DPR).

ACTION PLAN: IMPLEMENTING AN INTEGRATED RISK MANAGEMENT FRAMEWORK IN HEALTH CANADA

A. Background

This Action Plan consolidates the work of the IRM Network during the early part of 2003, culminating at its two-day Planning Retreat in May. It is the general view of the IRM Network that in order to move forward on Integrated Risk Management, the Department needs to adopt a more systematic approach to the identification of risks at all levels of the organization. As the organization advances, the ongoing provision of guidance and structures (e.g. roles and responsibilities, operating principles, key terminology) will be important. Communicating about risk, strengthening competencies and providing tools for managing risk are seen as critical success factors. Continuous learning, by using case studies, best practices and sharing experiences and tools, is viewed as an integral part of Integrated Risk Management.

The IRM Network deemed the following as **"Key Activities"** essential to building the foundation of an Integrated Risk Management Framework:

- ▶ integrating risk management into existing decision-making processes
- ▶ understanding risk tolerance
- ▶ assessing current risk management capacity
- ▶ communicating corporate direction for risk management
- ▶ shared leadership: identifying roles and responsibilities for integrating risk management
- ▶ risk management learning
- ▶ integrating risk management into departmental planning - profiling corporate risk

B. Overview of Action Plan

The Action Plan is explicitly designed to address the four elements of an IRMF:

- ▶ Developing a Corporate Risk Profile
- ▶ Establishing an IRM Function
- ▶ Practicing IRM
- ▶ Ensuring Continuous Risk Management Learning.

In developing the Action Plan, the Departmental Office of IRM and the Network analyzed the TBS requirements in terms of managing for excellence; considered what other departments had done; and reviewed the observations in the Auditor General's recent report regarding implementing risk management.

The Action Plan identifies the Key Activity, suggested measures of success, planned actions to address the key activity, who is responsible and planned target

completion dates. The Action Plan will be updated semi-annually to reflect progress and appropriate actions as they unfold.

The Network, as a whole, will collectively address three key activities and has established subgroups comprised of Network members to address the following: Understanding Risk Tolerance, Assess Current Risk Management Capacity, Communicate Corporate Direction for Risk Management, and Risk Management Learning. These sub-groups will have specific deliverables within each of these activities and will report on a regular basis to the Network through the OIRM.

DEC-PAC will provide oversight for the Action Plan and progress reporting will be coordinated by the OIRM and posted on the Health Canada website under modern comptrollership.

C. Relationship of Action Plan - Key Activities to TBS Requirements

The following chart illustrates the relationship of the Key Activities to TBS requirements.

Relationship of Action Plan - Key Activities to TBS Requirements for Integrated Risk Management		
Elements	Requirements	Action Plan: Key Activities
Developing a Corporate Risk Profile	. Environmental scanning . Identifying current status of risk . Establishing a risk profile	. Understanding Risk Tolerance . Integrating Risk in the Strategic Priority Setting Exercise
Establishing an Integrated Risk Management Function	. Senior management direction . Communicate management direction . Operationalise integrated risk mngt thru existing decision-making & reporting structures . Assess capacity	. Integrating Risk Management within Existing Decision-Making Processes . Assess Current Risk Management Capacity . Communicate Corporate Direction for Risk Management . Shared Leadership : Roles and Responsibilities
Practising Integrated Risk Management	. Common RM process applied at all levels . Decision-making and priority setting . Ongoing consultations w/stakeholders	. Assess Current Risk Management Capacity . Understanding Risk Tolerance . Integrating Risk Management within Existing Decision-Making Processes
Ensuring Continuous Risk Management Learning	. Learning plans . Ongoing experience: - best practices - case studies	. Risk Management Learning

ACTION PLAN FOR IMPLEMENTING AN INTEGRATED RISK MANAGEMENT FRAMEWORK IN HEALTH

CANADA

(Building the Foundation over the next 12 to 18 months)

Key Activity: INTEGRATING RISK IN THE STRATEGIC PRIORITY SETTING EXERCISE					
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date	
To identify high-level corporate risks and incorporate related information in corporate and departmental reporting documents.	Development of a profile of corporate risks, and included in the 2004-05 RPP.	- Office of IRM with Strategic Planning - IRM Network	Incorporate risk management lens in the departmental E-scan exercise	June 2003	
			Analyse results with areas of expertise	August 2003	
			Organize workshops to consult with managers	September 2003	
			Commence to identify potential areas at risk	November 2003	
			Incorporate key risks and related information in corporate/departmental documents (i.e. RPP, DPR)	November 2003	
			Draft departmental risk profile and include findings in the next RPP	November 2003	
			Review process for lessons-learned and adopt new cycle	November 2003	
			Plan for next cycle	January 2004	
Key Activity: INTEGRATING RISK MANAGEMENT WITHIN EXISTING DECISION-MAKING PROCESSES					
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date	
To integrate risk management within existing decision-making.	Evidence that risk information and assessment is incorporated in key decision-making senior management committees.	- IRM Network - Office of IRM	Identify/confirm key decision-making committees at Departmental, Branch and Regional levels (systematically incorporate risk discussion (i.e. key questions) in mandate of key decision-making committees at all levels)	March 2004	

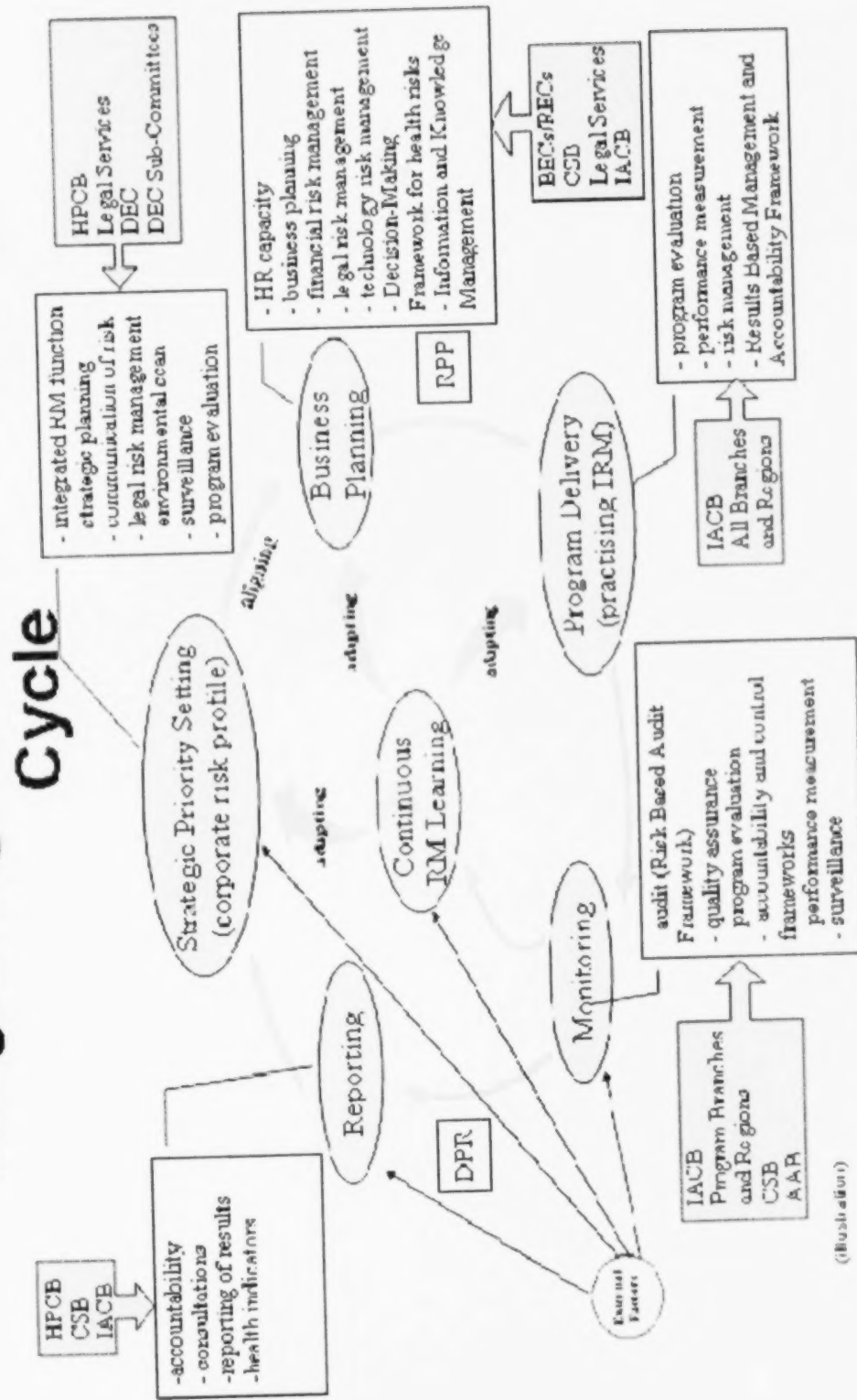
Key Activity: INTEGRATING RISK MANAGEMENT WITHIN EXISTING DECISION-MAKING PROCESSES (CONT'D)				
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date
			Establish guidelines for risk assessment (e.g. DMF)	December 2003
			Determine best method to promulgate risk assessment guidelines - e.g. policy/procedures	January 2004
			Incorporate risk assessment (i.e. key r.m. questions at key decision-making committees	January 2004
			Determine process for key decision-making committees to communicate decision including risk assessment	October 2004
Key Activity: UNDERSTANDING RISK TOLERANCE				
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date
To establish a common understanding of risk tolerance.	Developing and providing clear direction on risk tolerance.	- Network Subgroup - Office of IRM (Reporting to IRM Network)	Research risk tolerance and commence discussing in Health Canada context Describe and identify the key components of risk tolerance Develop risk tolerance framework/guide/case studies/lessons learned Determine how best to introduce and communicate the concept of risk tolerance Develop risk tolerance awareness sessions and incorporate into departmental learning programs (e.g. Values/Ethics) Integrate lessons learned into a web-enabled repository	October 2003 December 2003 October 2004 November 2004 November 2004 November 2004
Key Activity: ASSESS CURRENT RISK MANAGEMENT CAPACITY				

Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date
To determine how best to identify current risk management capacity and how to build organizational capacity.	Common language and tools being used as an integral part of risk assessment supporting decision-making. Examples demonstrating that risk management information (e.g. best practices, lessons learned) is being shared across disciplines.	- Network Subgroup - Office of IRM (Reporting to IRM Network)	Develop capacity assessment template	September 2003
			Communicate purpose and intent of assessment	October 2003
			Identify the elements of a common RM process for Health Canada	November 2003
			Collect and compile findings from capacity assessment template - develop process - start date - mid-review - end date	October 2003 November 2003 November 2003 December 2003
			Analyse gaps	February 2004
Propose solutions/recommendations				
March - April 2004				
Key Activity: COMMUNICATE CORPORATE DIRECTION FOR RISK MANAGEMENT				
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date
To develop a communication strategy and action plan.	Communication tools and use of common language in place to articulate the organization's risk management objectives and operating principles.	- Network Subgroup - Office of IRM (Reporting to IRM Network)	Prepare overall communication strategy including key messages - Communicating measures of success; the role of OIRM and the Network, etc.	October 2003
			Identify Senior managers to carry out and to provide key messages to all staff	October 2003
			Establish and build consensus around a common lexicon	November 2003
			Develop a Manager's guide	February 2004

Key Activity: COMMUNICATE CORPORATE DIRECTION FOR RISK MANAGEMENT (CONT'D)					
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date	
			Communicate availability of resources, tools, training, monitoring	February 2004	
			Adopting the techniques - tools	March 2004	
			Find creative ways to recognize achievements at all levels	March 2004	
			Incorporate risk management in performance agreements of all managers	September 2004	
Key Activity: SHARED LEADERSHIP: ROLES AND RESPONSIBILITIES					
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date	
To develop a strategy on how to clarify and communicate the roles and responsibilities of the different parties involved in integrated risk management and identify the linkages.	Extent to which management is aware and committed to management improvement.	- IRM Network	Identification of Oversight Committee	October 2002	
	Responsibilities and accountabilities for managing risks in the planning cycle are understood and followed.	- Office of IRM	Establishment of the OIRM & IRM Network	Nov. '02 / Jan. '03	
	Integration of risk management in all areas of the planning cycle.		Development of draft Strategy/Action Plan	June 2003	
			Clarify roles and responsibilities of areas of expertise (i.e. QA, Internal Audit, Program Evaluation, etc.) with respect to risk monitoring and their linkages to the planning cycle	March 2004	
			Clarify roles, responsibilities and linkages of the key risk management functions (e.g. risk communication, legal risk management, technology risk management, etc.) in the departmental planning cycle	June 2004	
			Consolidate and report on the integration of risk management in the planning cycle	August 2004	

Key Activity: RISK MANAGEMENT LEARNING				
Goal	Success will be	Action by	Planned Actions to Address Key Activity	Target Date
To invest in building risk management capacity - both at the organizational and individual levels.	IRM being considered a key component of "continuous learning" in Health Canada. Use of issue sheets completed for submission when making decisions.	- Network Subgroup - Office of IRM (Reporting to IRM Network)	Develop RM checklist (7 steps, issue sheet)	November 2003
			Identify RM experts, communities of practice and other learning opportunities	December 2003
			Inventorize current training available in house	January 2004
			Undertake gap analysis of levels of expertise (awareness, expert, corporate intelligence)	February 2004
			Integrate RM into learning program / personal learning plans (i.e. Learning for Leadership, Managing for Results)	March 2004
			Determine what "continuous learning" means for IRM	October 2003

Integrating RM with Planning Cycle



Integrating Risk Management in Health Canada - Roles and Responsibilities
(DRAFT.....to be more fully defined / communicated by IRM Network as part of its action plan)

DM & Assoc. DM	IRM Governance Structure	IRM Network	ADM's & RDG's	Managers	All Employees
• Send message that IRM is a valuable discipline • Include IRM as ongoing commitment for all senior managers • Provide direction on IRM, including risk tolerance • Assign roles for corporate IRM governance • Regular report to TBS & OCG • Include progress on IRM in DPR and RPP	• DEC-PAC - oversight for IRMF implementation to direct and sustain IRM • DEC-Retreats - IRM is a standing item • Champion - to sustain the momentum \ raise awareness • Departmental Lead & Office of IRM - develop and coordinate IRMF implementation; link RM to the planning cycle; lead development of corporate risk profile; ensure links to key DEC-sub-committees -RM, A&E, Ops • all DEC sub-committees to incorporate risk management in decision-making	IRM Network - responsible to develop and implement action plan for IRMF, including communication, tools & methods, continuous learning; comprised of senior representatives from: • all Branch & Regional representatives are their respective organization's lead for IRM • Areas of Expertise include: -Strategic Planning (identifying corporate risk by incorporating risk management in strategic priority setting) -Audit & Accountability (annual & multi-year audit plans based on risk assessment of business lines) -Program Evaluation (promoting performance measurement that will help managers focus on program results) -Quality Assurance (appropriate monitoring activities for early identification of risks) -Human Resources (learning, & training strategies) -Communications (corporate risk communications strategy)	• Identify key risk areas for their respective organizations • Develop and provide clear direction on risk tolerance levels • Incorporate risk management in their management frameworks • Incorporation of RM into respective business planning • Ensure RM is incorporated into key decision-making bodies	• Contribute to development of risk tolerance levels • Contribute to organizational risk awareness by identifying & raising risk issues to higher levels • Be an agent of change; understand and communicate organization's approach to IRM • Ensure employees are made available for awareness and development sessions • Put into practice the necessary actions to support continuous RM learning	• Participate in learning programs about risk, apply learnings and tools while ensuring managers are advised of risk within the scope of their work • Looking for opportunities for sensible risk taking • Report, respond to, monitor & evaluate risks as required by respective manager \ organization • Request and contribute by including RM in personal learning plans

ANNEX D

Office of Integrated Risk Management - IRM Network

Branch	Member	Phone # Fax #	Mailing Address/email address
CSB / DGSG	Brian Sammon (Chair)	(613) 941-3046 (613) 957-6364	5th Floor, Brooke Claxton Building, Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A0K9
AAB/BVR	Pierre Lacasse	(613) 941-7316 (613) 957-8910	13th Floor, Vanguard Building 171 Slater Street Ottawa, Ontario K1A 0K9
Office for Integrated Risk Management / CSB / Bureau de la gestion intégrée du risque / DGSG	Nancy England	(613) 957-6299 (613) 957-6364	5th Floor, Room 500A, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
Office for Integrated Risk Management / CSB / Bureau de la gestion intégrée du risque / DGSG	Cheryl Larabie	(613) 948-6357 (613) 957-6364	5th Floor, Room 500A, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
DEX/EM	Helene Nadeau	(613) 952-6227 (613) 952-1778	14th Floor, Room 1473D, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
FNIH/DGSPNI	Sony Perron Christine Mayer	(613) 952-9472 (613) 954-6207 (fax) (613) 957-7682	2nd Floor, Room 2605, Main Stats Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
HECSB/DGSESC	Suzanne Bisailon	(613) 946-6536 (613) 946-6666	5th Floor, Holland Cross, Tower B 1600 Scott Ottawa, Ontario K1A 0K9

Branch	Member	Phone # Fax #	Mailing Address/email address
HPCB/DGPSA	Bersabel Ephrem Tina Walter (Rm. 1174D)	(613) 952-1397 (613) 946-6525 (fax) (613) 957-3910 (613) 954-2496 (fax)	11th Floor, Room 1107A, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A0K9
HPCB/DGPSA	Jayne Simms-Dalmotas	(613) 948-4318 (613) 952-6032 (fax)	12th Floor, Room 1265D, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A0K9
HPFB/DGPSA	Ginette Workman	(613) 952-0868 (613) 952-8872	1st Floor, Health Protection Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0L2
IACB/DGIAC	Margaret MacLellan	(613) 946-8108 (613) 957-1587	13th Floor, Room 1319A, Brooke Claxton Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
OCS/BESC	Abdel-lah Sadiki	(613) 952-8884 (613) 948-2419	2nd Floor, Frederick G Banting Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9
PMIRA/ARLA	Robert Woods	(613) 736-3411 (613) 736-3410	5th Floor, Room C523, Tupper Building 2720 Riverside Drive Ottawa, Ontario K1A 0K9
PPHB/DGPSP	Frank Welsh	(613) 957-2992 (613) 952-8189	Room 103B, A.L. 6201A 100 Colonnade Road Ottawa, Ontario K1A 0K9
Program Evaluation/Evaluation des programmes	Marcel Dubois	(613) 952-9522 (613) 952-9660	5th Floor, Jeanne Mance Building Tunney's Pasture Ottawa, Ontario K1A 0K9

Branch	Member	Phone # Fax #	Mailing Address/email address
Quality Assurance/Assurance de la qualité	Philippe Martineau Sylvain Amyotte	(613) 957-7759 (613) 952-0352 (fax) (613) 941-3567	2 nd Floor, Qualicum Twr C 2932 Baseline Nepean, Ontario K1A 0K9
British Columbia & Yukon Columbie-Britannique et Yukon	Sylvie Bérubé	(604) 666-1513 (604) 775-8716	2nd Floor, Sinclair Centre - Federal Tower 757 West Hasting St Vancouver, British Columbia V6C 3E6
Alberta & NWT / Alberta et T.N.O.	Kathleen Hunter Penny Mosmann	(780) 495-8785 (780) 495-5551 (fax) (780) 495-8201	7th Floor, Canada Place 9700 Jasper Avenue Edmonton, Alberta T5J 4C3
Manitoba/Saskatchewan	Bill Ewanchuk	(204) 983-5321 (204) 983-5325	4th Floor, Room 437, Stanley Knowles Building 391 York Avenue Winnipeg, Manitoba R3C 0P4
Ontario & Nunavut	Rosslyn Dowell Ruth Plant	(416) 954-0071 (416) 954-0322 (fax) (416) 952-6025	4th Floor, Arthur Meighen 25 St Clair Avenue E Toronto, Ontario M4T 1M2
Quebec/Quebec	Marie-Eve Cournoyer	(514) 496-0993 (514) 283-6739	Guy-Favreau Complex - East Tower - Floor 2 Room 210 200 René-Levesque Blvd West Montreal, Quebec H2Z1X4
Atlantic/Atlantique	Teresa Laforest	(902) 426-6861 (902) 426-6659	19th Floor, Maritime Centre 1505 Barrington Street Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6

LIST OF REFERENCES

Health Canada:

- Implementing Modern Comptrollership in Health Canada, *A Modern Management Strategy*, May 2002
- Departmental Executive Sub-Committee on Risk Management - terms of reference
- Departmental Executive Sub-Committee on Planning, Analysis and Communications - terms of reference
- Integrated Risk Management Framework - Presentation to Departmental Executive Committee - June 28, 2002
- Summary Note IRM Network Plans retreat, May 6-7, 2003
- Health Canada Website - modern comptrollership :
http://www.hc-sc.gc.ca/english/care/estimates/modern_comptrollership.htm

Treasury Board of Canada:

- Risk, Innovation and Values – Examining the Tensions – April 15, 1999
- Integrated Risk Management Framework - April 2001
- Management accountability Framework - Update Presentation - May 7, 2003
- Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada, tabled in Parliament by the President of the Treasury Board in March 2000
- Risk Management Policy - Modified October 5, 2001
- Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors - April 1999
- Integrated Risk Management - Implementation Guide - April 2003 - Consultation Draft - p.3
- Policy on Active Monitoring - Modified June 1, 2001
- Modern Comptrollership Practices: Towards Management Excellence - April 7, 2003
- Integrated Framework of Management Expectations plus associated indicators and measures - draft - May 2003
- Integrated Risk Management Framework: A report on Implementation Progress - Final Draft - February 2003
- Implementation Council for the Integrated Risk Management Framework - Terms of reference - June 2002
- Integrated Risk Management - Implementation Guide - April 2003 - Consultation Draft
- Risk Management Division website for extensive list of risk management websites inside and outside the federal government : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp#M>

Privy Council Office:

- Risk Management for Canada and Canadians - report of the ADM Working Group on Risk Management - March 2000

The Canadian Centre for Management Development:

- Foundation for Developing Risk Management Learning Strategies in the Public Service - CCMD Roundtable on Risk Management - April 2001

Auditor General of Canada:

- Report of the on Progress in Implementing IRM - April 2003

**STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE D'UN
CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE
À SANTÉ CANADA**

**Le 19 juin 2003
Bureau de la gestion intégrée du risque**

Table des matières

Avant-propos	
Introduction	
Contexte	
Orientation de la mise en oeuvre d'une SGIR à Santé Canada	
Plan d'action entourant la mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada	
Intégration de la GIR au cycle de planification	
Bureau de la gestion intégrée du risque - Réseau de la GIR	
Liste de documents de référence	

Stratégie de mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada

Préparé par le Bureau de la gestion intégrée du risque
Direction de la planification et des projets spéciaux
Direction générale des services de gestion

Pour de plus amples renseignements, visitez le site de la Fonction de contrôleur moderne (adresse future) :

http://www.hc-sc.gc.ca/csb-dgsg/francais/spps/spps_mc_mmp_f.htm

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, adressez-vous au :

Bureau de la gestion intégrée du risque
Indice de l'adresse : 0905A
Pré Tunney
Ottawa (Ontario) K1A 0K9
(613) 946-8034

Contacts : Brian Sammon, directeur, Direction de la planification et des projets spéciaux
Nancy England, Bureau de la gestion intégrée du risque
Cheryl Larabie, Bureau de la gestion intégrée du risque

AVANT-PROPOS

Patrick Borbey

Sous-ministre adjoint, Direction générale des services de gestion
Champion de la gestion intégrée du risque

INTRODUCTION

Les organisations ont besoin d'un cadre pour gérer et contrôler les risques considérables qui sont susceptibles de nuire à l'obtention des résultats et à la réalisation des objectifs visés. La gestion du risque n'est pas quelque chose de nouveau : il s'agit essentiellement d'une bonne pratique de gestion. La gestion évoluée du risque nécessite l'adoption d'une approche organisée et systématique permettant de déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude. Elle constitue un élément essentiel de saines pratiques de gestion et de prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Le présent document décrit la stratégie de mise en oeuvre d'un *cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada*, y compris les mesures immédiates que compte prendre le Ministère au cours des douze à dix-huit prochains mois en vue d'établir le fondement nécessaire à la gestion évoluée du risque. Ces mesures à court terme visent à renforcer l'engagement vis-à-vis de la communication, de l'apprentissage continu et de l'adoption d'une vision commune.

Qu'est-ce que la gestion intégrée du risque?

Le *risque* se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il désigne le niveau d'exposition à des éléments d'incertitude qu'une organisation se doit de comprendre et de gérer efficacement. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Si la *risque* renvoie à l'incertitude face à l'avenir, la *gestion du risque* a trait à la prise de décisions touchant des situations futures incertaines. Elle désigne le processus systématique - les pratiques et les procédures - qu'utilise une organisation pour gérer les risques auxquels elle est exposée. Elle renvoie à la détermination de la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, évaluant, comprenant et communiquant les risques et en prenant des mesures à leur égard.

La *gestion intégrée du risque* consiste par ailleurs à intégrer l'information sur les risques à la définition de l'orientation stratégique de l'organisation et à prendre des décisions qui tiennent compte des niveaux de tolérance au risque définis pour le ministère. Cette approche systématique, proactive et continue vis-à-vis de la gestion du risque au niveau stratégique, opérationnel et de projet s'applique à l'échelle de l'organisation. Elle fait appel à de saines pratiques de gestion du risque et encourage une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage, l'innovation, la prise de risques responsable et l'amélioration continue.

CONTEXTE

Contexte gouvernemental

En 1998, le Bureau du Conseil privé mettait sur pied un groupe de travail formé de sous-ministres adjoints chargé d'examiner les questions horizontales liées à la gestion du risque dans le cadre du processus d'élaboration des politiques publiques. En mars 2000, ce groupe publiait un rapport dans lequel il recommandait, entre autres choses, la mise en oeuvre d'un cadre gouvernemental de gestion du risque.

Également en mars 2000, la présentation au Parlement du document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, qui contenait un engagement à élaborer un cadre de gestion intégrée du risque, soulignait l'importance de renforcer la gestion du risque. Avec le dépôt de ce rapport, la fonction de contrôleur moderne devenait l'une des principales priorités du gouvernement au chapitre de la modernisation de la gestion. La gestion évoluée du risque est l'un des piliers de cette fonction.

Vers l'excellence en gestion - Éléments de la fonction de contrôleur moderne

- Leadership stratégique
- Gens motivés
- Partage des valeurs et de l'éthique
- Information intégrée sur le rendement
- Gestion évoluée du risque
- Gérance rigoureuse
- Responsabilités claires

Source : SCT avril 2003

En avril 2001, afin de donner suite à l'engagement à renforcer les capacités de gestion des ministères et des organismes énoncé dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) publiait le *Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)*. Ce cadre définit quatre éléments visant à guider les ministères dans la gestion du risque ainsi que dans l'élaboration et la mise en oeuvre de pratiques de modernisation de la gestion. Il importe de souligner que dans ce

contexte, le risque englobe les risques de toutes sortes (touchant, p. ex., l'aspect financier ou technologique, la propriété, la santé, etc.). Un *Guide de mise en oeuvre* (avril 2003) a en outre été publié comme document d'accompagnement.

La fonction de contrôleur moderne est devenue l'une des priorités du greffier du Conseil privé. En outre, grâce à ce dernier, la mise en oeuvre de cette fonction, y compris de la gestion du

Cadre de responsabilisation de la gestion - Indicateurs de l'excellence en gestion

Gestion du risque

- Identification et gestion des principaux risques
- Prise en considération des risques dans le cadre des décisions
- Culture « soucieuse du risque »
- Capacité de communiquer et de gérer les risques

Source : SCT juin 2003

risque, fait maintenant partie des engagements clés dont il faut rendre compte dans le cadre des évaluations du rendement des sous-ministres.

Plus récemment, le SCT présentait un vaste *cadre de responsabilisation de la gestion* (CRG) (ébauche, juin 2003) dans lequel sont définies et précisées ses attentes en matière de saine gestion. Ce cadre décrit les éléments clés de l'excellence en gestion - parmi lesquels on retrouve la gestion du risque - et rationalise les nombreux cadres du SCT, réagissant ainsi aux critiques selon lesquelles il en existe un trop grand nombre.

Le CRG sera intégré au guide produit à l'intention des sous-ministres sur la responsabilisation et orientera le programme de gestion actuel et à venir du gouvernement. Il est conforme à la vision énoncée dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* et intègre les principes de la fonction de contrôleur moderne, sur lesquels il prend appui. En définitive, le CGR servira de fondement à l'évaluation du bien-fondé des pratiques de gestion utilisées dans tous les ministères fédéraux.

Contexte de Santé Canada

En tant que ministère participant au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleur, Santé Canada s'est engagé à mettre en oeuvre des méthodes de gestion moderne au sein du Ministère. Dans le cadre de ce processus de renouvellement de la gestion, il a auto-évalué ses pratiques actuelles de gestion en tenant une série de treize ateliers et entrevues visant à recueillir les opinions et les points de vue utiles des gestionnaires sur les pratiques et les principes reconnus comme étant les meilleurs. Les gestionnaires du Ministère ont pleinement appuyé la démarche, et les résultats de l'auto-évaluation indiquent que la participation de tous les niveaux de direction a été excellente.

L'auto-évaluation a pris fin en juillet 2001 et ses résultats ont été présentés à la réunion d'octobre du Comité exécutif du Ministère (CEM). On y retrouve un certain nombre de grandes conclusions relatives aux améliorations à apporter à la fonction de contrôleur moderne. En mai 2002, le CEM approuvait le document *Mise en oeuvre de la*

La vision de la fonction de contrôleur moderne de Santé Canada est celle d'une organisation moderne qui se préoccupe, à tous les niveaux, de la gestion efficace des ressources pour obtenir des résultats probants tout en se conformant à une éthique et à des valeurs clairement définies et acceptées de tous.

Source : Une stratégie de gestion moderne, Santé Canada, le 7 mai 2002

Cadre de gestion intégrée du risque du gouvernement du Canada

Éléments	Exigences
Élaborer le profil de risque de l'organisation	évaluation du contexte situation actuelle en matière de gestion du risque profil de risque
Créer une fonction de gestion intégrée du risque	orientation de la direction communication de l'orientation mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque grâce aux structures existantes de prise de décisions et de rapport
Pratiquer une gestion intégrée du risque	processus commun de gestion du risque prise de décisions et établissement de priorités consultation des intervenants
Assurer l'apprentissage continu en matière de gestion du risque	plans d'apprentissage meilleures pratiques et études de cas

Source : SCT avril 2001

fonction de contrôleur moderne à Santé Canada - Une stratégie de gestion moderne. La stratégie inclut un engagement à mettre en oeuvre un cadre de gestion intégrée du risque.

ORIENTATION DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE SGIR À SANTÉ CANADA

La gestion intégrée du risque (GIR) est un processus systématique, proactif et continu servant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle vise à soutenir les décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux du Ministère.

À Santé Canada, la gestion du risque est une priorité constante lorsqu'il est question de risques pour la santé. En septembre 2000, le Ministère a

adopté le *Cadre décisionnel (CD)* en tant qu'outil de décision pour la gestion des risques. Le CD met l'accent sur les risques pour la santé et a surtout été appliqué dans le cadre des travaux du Sous-comité de la gestion des risques du CEM, qui gère activement les activités liées aux risques pour la santé et en assure la direction globale. La portée de la SGIR est cependant beaucoup plus vaste.

Le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT a pour objet de renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique. Il importe de souligner que dans ce contexte, le risque englobe les risques de toutes sortes (touchant, p. ex., l'aspect financier ou technologique, la propriété, la santé, etc.). Le Ministère reconnaît qu'en ce qui a trait à la gestion du risque, il existe de nombreux éléments organisationnels qui se prêtent à l'établissement d'un cadre de gestion intégrée. Mentionnons par exemple les suivants : planification stratégique et opérationnelle, mesure du rendement, CD pour les risques liés à la santé, modernisation de la fonction de contrôleur (dont la gestion du risque est l'un des sept éléments clés), évaluation de programme, valeurs et éthique, vérification interne, initiatives de responsabilisation, sections d'assurance de la qualité, groupes de vérification des directions générales, risques au plan technologique, etc.

En outre, plusieurs directions générales et Régions ont déjà investi dans des outils et des techniques de gestion du risque, et plusieurs en sont aux premiers stades de

l'élaboration d'un CGIR. Toutes ont nommé des hauts fonctionnaires pour diriger cette initiative et mettre en oeuvre un CGIR dans leur organisation respective.

Leadership et coordination

La haute direction a également reconnu la nécessité d'assurer le leadership et la coordination globales entourant la mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) au Ministère. À cette fin, le Comité exécutif du Ministère (CEM) s'est réuni en juin 2002 pour discuter de la meilleure façon d'aller de l'avant; à sa réunion d'octobre, il a ensuite pris un certain nombre de décisions touchant la surveillance et l'orientation constantes de la mise en oeuvre d'un CGIR. Le Comité reconnaît qu'il s'agit là d'une initiative de grande envergure et il est déterminé à assurer la direction générale. Afin d'orienter l'initiative, il a convenu de ce qui suit.

- **CEM** Le CGIR figure en permanence à l'ordre du jour des retraites du Comité.
- **CEM-CPA** Le Sous-comité de la politique et de l'analyse du CEM a été chargé de diriger et de surveiller la mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque.
- **Champion** Le SMA de la DGSG a été désigné comme *champion* de la GIR; il lui incombe à ce titre d'encourager la création d'un milieu soucieux du risque.
- **Réseau de la GIR** Le CEM a demandé à l'ensemble des directions générales, des régions et des secteurs de compétence fonctionnelle de désigner un cadre supérieur en vue de la création d'un réseau qui sera responsable des mesures que nécessite la mise en oeuvre du CGIR et qui dirigera l'intégration de la gestion du risque au sein des différentes organisations.
- **Responsable au Ministère** Le directeur de la Planification et des Projets spéciaux et du Bureau de la fonction de contrôleur moderne est le cadre à temps plein du Ministère qui rend compte au SMA de la Direction générale des services ministériels de la mise en oeuvre du CGIR; il préside le Réseau de la GIR et gère le Bureau de la gestion intégrée du risque. Le directeur assure également la gestion du Bureau de la fonction de contrôleur moderne du Ministère. Un volet important de son rôle consiste à s'assurer que la mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque est conforme à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur de Santé Canada et au nouveau cadre de responsabilisation de la gestion du gouvernement.
- **Bureau de la GIR** Le Ministère a accepté de créer un Bureau de la GIR au sein de la Direction de la planification et des projets spéciaux. Chapeauté par un agent principal de projet, le Bureau a pour tâche d'élaborer le cadre de gestion

intégrée du risque et d'en coordonner la mise en oeuvre. Une partie essentielle de cette tâche consiste à définir la terminologie courante et à déterminer les liens efficaces avec tous les autres projets et processus connexes en cours, que ce soit au niveau du Ministère, des directions générales ou des organismes, comme la planification ministérielle et opérationnelle. Le Bureau doit s'assurer que les sous-comités du CEM, particulièrement le CEM-GR, le CEM-VE et le CEM-OPS, sont tenus au courant des progrès réalisés. Il facilite la mise en oeuvre du CGIR, joue le rôle d'expert et sert de guichet unique aux organismes centraux et les autres ministères pour ce qui a trait à la gestion intégrée du risque.

Vu la quantité évidente de ressources existantes et le travail amorcé par certaines directions générales et Régions, les membres du CEM ont demandé de tirer parti le plus possible de ce qui a déjà été investi. Plus précisément, le CEM a demandé qu'on utilise une approche commune. Le Bureau de la GIR et le Réseau de la GIR élaboreraient une approche ministérielle dans l'intérêt de l'uniformité et de la continuité. Les directions générales et les Régions incorporeront la gestion du risque dans leurs cadres de gestion, suivant l'approche ministérielle.

Relier la GIR au cycle de planification

Les membres du Comité exécutif du Ministère ont également convenu du fait que la gestion du risque fait partie intégrante du cycle opérationnel du Ministère (voir l'annexe B) et que pour faciliter l'élaboration d'un profil de risques pour Santé Canada, le BGIR s'emploiera, en étroite collaboration avec la Division des politiques horizontales et de la planification stratégique, à faire en sorte d'intégrer la gestion du risque à l'exercice d'analyse du contexte menant à l'établissement des priorités stratégiques du Ministère. Ce dernier pourra ainsi commencer à définir les secteurs de risque qui existent au niveau ministériel.

Modèle d'évaluation du risque à des fins décisionnelles

Incidences	Mesures de gestion du risque		
considérable			
modérée			
mineure			
Probabilité	faible	moyenne	élevée

■ Gestion à grande échelle essentielle
 □ Gérer et surveiller le risque
 □ Surveiller/accepter le risque
 source : CGIR du SCT avril 2003

PLAN D'ACTION - Retraite de planification du Réseau de la GIR - les 6 et 7 mai 2003

Une approche progressive

Sous la direction du Bureau de la gestion intégrée du risque, les membres du Réseau de la GIR se sont réunis pendant deux jours, au début de mai 2003, afin de discuter et convenir de l'approche à adopter pour mettre en oeuvre un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada. Étant donné qu'il s'agit d'une initiative à long terme, ils en sont arrivés à la conclusion que conformément au modèle de modernisation de la fonction de contrôleur du SCT, *Vers l'excellence en gestion*, il s'avère nécessaire d'adopter une approche par étapes :

- une **étape de fondement** qui aborde les exigences de base du CGIR
 - une **étape de transition** qui intègre davantage la gestion du risque
 - une **étape de maintien** qui se déroule de façon continue.

Foundation = Fondement

Transition = Transition

Sustained... = Amélioration durable

LES PRATIQUES DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR : VERS L'EXCELLENCE EN GESTION

GESTION ÉVOLUÉE DU RISQUE

Définition : Des pratiques sûres de gestion des risques sont intégrées à la prise de décisions stratégique et opérationnelle conformément aux objectifs d'innovation et de bonne gestion

Foundation	Transition	Sustained
<u>Pratiques attendues</u>	<u>Pratiques attendues</u>	<u>Pratiques attendues</u>
La haute direction reconnaît l'importance d'une approche évoluée de la gestion des risques dans tout l'organisme et elle élabore un profil des risques pour l'organisme. La haute direction s'assure que le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée tient compte de tous les risques importants. La haute direction s'assure que tous les gestionnaires connaissent le profil des risques de l'organisme et qu'ils incluent la gestion des risques dans leur plan d'apprentissage individuel.	La haute direction s'assure que la gestion des risques est entièrement intégrée à l'alignement stratégique des ressources, des résultats et des plans de l'organisme. La haute direction s'assure que la structure des responsabilités reconnaît l'importance de la gestion des risques et que les clients et les intervenants extérieurs sont suffisamment informés des risques importants auxquels l'organisme est exposé. La haute direction favorise la culture de gestion des risques lorsque la gestion des risques fait partie des programmes d'apprentissage et de reconnaissance continus. Les gestionnaires comprennent et appliquent les pratiques de gestion des risques dans la prise de décisions.	La haute direction et tous les gestionnaires prennent des décisions axées sur les résultats grâce à de solides pratiques de gestion des risques. La haute direction s'assure que la gestion des risques fasse partie intégrante des outils et des systèmes de prise de décisions et de connaissances destinés à soutenir tous les employés. La haute direction s'assure que tous les employés comprennent les principes de la gestion des risques et qu'ils les appliquent avec constance.

source : SCT - Fonction de contrôleur moderne

Vers l'excellence en gestion

Avril 2003

Les six principes directeurs

Afin de guider ce travail, le Réseau de la gestion intégrée du risque a convenu de prendre appui sur ce qui existe déjà à Santé Canada et a défini les six principes suivants :

- **engagement** - leadership visible de la haute direction - la direction du Ministère prône la création d'un milieu de soutien qui encourage la gestion intégrée du risque;

- **continuité** - pratique de gestion soutenue et permanente - la gestion du risque devient partie intégrante de la prise de décisions;
- **uniformité** - stratégie, méthodes, techniques et outils communs;
- **communication** - sensibilisation et compréhension accrues - les décisions importantes comportant des risques sont documentées, à des fins de reddition de comptes;
- **adaptation à la culture** - élaboration de stratégies efficaces visant à mettre en oeuvre la gestion du risque et à maintenir l'élan - il incombe à toutes les directions générales et Régions d'intégrer la gestion du risque à leurs cadres de gestion;
- **apprentissage continu** - maintien et amélioration des compétences et leçons tirées des expériences antérieures - la gestion du risque est intégrée à l'apprentissage continu.

De même, au cours de leur retraite, les membres du Réseau de la GIR ont discuté des avantages que peut attendre le Ministère de la mise en oeuvre d'un cadre intégré de gestion du risque. Mentionnons notamment les suivants.

- La gestion du risque permet au Ministère de mieux s'assurer qu'il atteint ses objectifs.
- La compréhension des risques améliore la prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation.
- Une approche planifiée et proactive vis-à-vis de la gestion et de la compréhension des risques aide à définir les priorités stratégiques du Ministère.
- Les risques sont définis et gérés dans la compréhension de la tolérance au risque de l'organisation.
- Le fait de préciser et de communiquer la tolérance au risque de l'organisation aide les gestionnaires et les employés à comprendre les limites à l'intérieur desquelles on s'attend à ce qu'ils assurent la gestion du risque.

Le plan d'action

La retraite de planification a mis l'accent sur la détermination des mesures à prendre à court terme - c'est-à-dire au cours des 12 à 18 prochains mois - afin d'aborder les sept grands secteurs d'activité suivants, que les membres du Réseau

jugent essentiels pour établir le fondement d'un cadre de gestion intégrée du risque.

Activités clés

- Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
- Compréhension de la tolérance au risque
- Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque
- Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque
- Leadership partagé : rôles et responsabilités
- Apprentissage de la gestion du risque
- Intégration de la gestion du risque à l'établissement des priorités stratégiques

L'annexe A énonce les mesures qui ont été prévues afin de mener à bien ces activités clés, y compris les objectifs visés et la façon d'en mesurer le succès. Les membres du Réseau ont conclu que quatre de ces activités clés nécessitaient un travail concerté; ainsi, ils ont créé des sous-groupes composés de membres du Réseau pour s'occuper de ces activités. Les sous-groupes présenteront des rapports réguliers au Réseau par l'entremise du Bureau de la GIR. Ce dernier coordonnera le travail du Réseau et des sous-groupes pour éviter les recoupements et veiller à ce que les dispositions prises se complètent. Les mesures globales du succès de la gestion évoluée du risque ont été approuvées par le CEM telles qu'articulées dans la Stratégie de gestion moderne.

Surveillance et compte rendu

La surveillance et le compte rendu réguliers des progrès permettront de veiller à ce que la GIR demeure une priorité dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du Ministère. Le Bureau de la gestion intégrée du risque (BGIR) présentera des rapports d'étape périodiques au CEM-CPA. Le plan d'action décrit à l'annexe A sera examiné tous les six mois et le BGIR le mettra à jour afin qu'il reflète les progrès réalisés et les mesures à prendre pour assurer la poursuite du renouvellement de la gestion. Le Bureau soumettra au CEM-CPA les activités prévues nécessitant une orientation ou une décision particulière.

Le Ministère tiendra le Conseil du Trésor au courant de la progression de la mise en oeuvre du Cadre de gestion intégrée du risque grâce à ses rapports réguliers sur la modernisation de la fonction de contrôleur. De même, le responsable du projet

au Ministère en rendra compte régulièrement aux autres membres du Conseil de mise en oeuvre du Cadre de gestion intégrée du risque.

Les directions générales et les Régions rendront compte régulièrement de la mise en oeuvre du CGIR dans leurs secteurs respectifs, et le Réseau de la GIR définira les « meilleures pratiques » et en encouragera l'utilisation dans tout le Ministère. Le Bureau de la GIR publiera des compte rendus réguliers des progrès réalisés dans le site web de Santé Canada, sous « Fonction de contrôleur moderne ». Chaque année, dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Ministère rendra compte de ses plans et priorités liés à la modernisation de la fonction de contrôleur, y compris de son CGIR, au Conseil du Trésor, à la Vérificatrice générale ainsi qu'au Parlement.

Gestion évoluée du risque : processus de prise de décisions et de contrôle fondé sur l'identification et la gestion des risques

Le succès sera mesuré de la façon suivante :

- un cadre de gestion du risque appuyé par les preneurs de décisions et utilisé de façon uniforme pour la prise de décisions;
- des employés qui comprennent bien et respectent leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte face à la gestion du risque.

Source : Stratégie de gestion moderne de Santé Canada

ANNEXE A

PLAN D'ACTION ENTOURANT LA MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE À SANTÉ CANADA

A. Antécédents

Le présent plan d'action est le fruit du travail effectué par le Réseau de la GIR au début de l'année 2003, dont le point culminant a été sa retraite de planification de mai. De l'avis de tous les membres du Réseau, pour aller de l'avant dans la gestion intégrée du risque, le Ministère doit adopter une approche plus systématique vis-à-vis de la détermination des risques présents à tous les niveaux de l'organisation. Au fil des progrès, il sera important de fournir une orientation constante ainsi que certaines structures (p. ex., rôles et responsabilités, principes directeurs, termes clés). La communication au sujet des risques, l'amélioration des compétences et la prestation d'outils de gestion des risques sont considérées comme des facteurs de réussite déterminants. L'apprentissage continu, qui fait appel à des études de cas, aux meilleures pratiques ainsi qu'au partage d'expériences et d'outils, est par ailleurs perçu comme une partie intégrante du cadre de GIR.

Les membres du Réseau de la GIR ont jugé que les « **activités clés** » suivantes étaient essentielles pour établir le fondement d'un cadre de gestion intégrée du risque.

- Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
- Compréhension de la tolérance au risque
- Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque
- Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque
- Leadership partagé : définition des rôles et responsabilités en matière d'intégration de la gestion du risque
- Apprentissage de la gestion du risque
- Intégration de la gestion du risque à la planification ministérielle - établissement du profil de risques du Ministère

B. Aperçu du plan d'action

Le plan d'action est expressément conçu pour aborder les quatre éléments d'un cadre de gestion intégrée du risque :

- établissement du profil de risques du Ministère;

- établissement d'une fonction de gestion intégrée du risque;
- mise en pratique de la GIR;
- assurance d'un apprentissage continu en gestion du risque.

En définissant le plan d'action, le Bureau de la GIR du Ministère et le Réseau de la GIR ont analysé les exigences du SCT en ce qui a trait à la gestion de l'excellence, ont examiné ce qu'avaient fait les autres ministères et ont passé en revue les observations formulées dans le récent rapport de la Vérificatrice générale au sujet de la mise en oeuvre de la gestion du risque.

Le plan précise les activités clés à accomplir, les façons suggérées de mesurer le succès obtenu, les mesures prévues pour réaliser les activités clés, les responsables de ces mesures ainsi que les dates prévues d'achèvement. Il sera mis à jour deux fois l'an afin de refléter les progrès réalisés et les mesures indiquées à prendre au fil de son déroulement.

Le Réseau abordera collectivement trois activités clés et a créé des sous-groupes composés de membres du Réseau pour se pencher sur les points suivants : compréhension de la tolérance du risque, évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque, communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque, et apprentissage de la gestion du risque. Ces sous-groupes auront certains produits à livrer dans le cadre de chacune de ces activités et rendront des comptes régulièrement au Réseau par l'entremise du Bureau de la GIR.

Le CEM-CPA assurera la surveillance du plan d'action, tandis que le BGIR coordonnera les rapports d'étape, qui seront publiés sur le site web de Santé Canada sous « Fonction de contrôleur moderne ».

C. Liens entre les activités clés prévues au plan d'action et les exigences du SCT

Le tableau qui suit illustre les liens entre les activités clés et les exigences du SCT.

Liens entre les activités clés prévues au plan d'action et les exigences du SCT en matière de gestion intégrée du risque		
Éléments	Exigences	Activités clés prévues au plan d'action
Établissement du profil de risques du Ministère	. Analyse du contexte . Détermination du risque actuel . Établissement d'un profil des risques	. Compréhension de la tolérance au risque . Intégration de la gestion du risque à l'établissement des priorités stratégiques
Établissement d'une fonction de gestion intégrée du risque	. Orientation de la haute direction . Communication de l'orientation de la direction . Opérationnalisation de la gestion intégrée du risque grâce aux structures de prise de décisions et de rapport en place . Évaluation de la capacité	. Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place . Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque . Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque . Leadership partagé : définition des rôles et responsabilités
Mise en pratique de la gestion intégrée du risque	. Application d'un même processus de GR à tous les niveaux . Prise de décisions et établissement des priorités . Consultations permanentes avec les intervenants	. Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque . Compréhension de la tolérance au risque . Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
Apprentissage continu	. Plans d'apprentissage . Expérience continue : - meilleures pratiques - études de cas	. Apprentissage de la gestion du risque

**PLAN D'ACTION ENTOURANT LA MISE EN OEUVRE
D'UN CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE À SANTÉ CANADA**
(établir le fondement au cours des 12 à 18 prochains mois)

Activité clé : INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Définir les risques élevés du Ministère et intégrer l'information connexe dans les rapports ministériels	Établissement d'un profil des risques du Ministère et inclusion dans le RPP de 2004-2005	- Bureau de la GIR, avec la Planification stratégique - Réseau de la GIR	Intégrer la perspective de gestion du risque à l'exercice ministériel d'analyse électronique du contexte	Juin 2003
			Analyser les résultats avec les domaines d'expertise	Août 2003
			Organiser des ateliers pour consulter les gestionnaires	Septembre 2003
			Commencer à cerner les domaines de risque possibles	Novembre 2003
			Intégrer les principaux risques et l'information connexe dans les documents du Ministère (RPP, RMR)	Novembre 2003
			Ébaucher le profil de risque du Ministère et inclure les résultats dans le prochain RPP	Novembre 2003
			Passer en revue le processus afin d'en tirer des leçons et amorcer un nouveau cycle	Janvier 2004
			Planification du prochain cycle	
Activité clé : INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE AUX PROCESSUS DÉCISIONNELS EN PLACE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible

ANNEXE A

Intégrer la gestion du risque aux processus décisionnels existants	Preuve du fait que l'information sur les risques et l'évaluation des risques sont intégrées aux activités des principaux comités décideurs de la haute direction	- Réseau de la GIR - Bureau de la GIR	Identifier et confirmer les principaux comités décisionnels au niveau du Ministère, des directions générales et des régions Incorporer systématiquement l'étude des risques (questions clés) dans le mandat des principaux comités décisionnels à tous les niveaux	Mars 2004
			Élaborer des lignes directrices sur l'évaluation du risque (p. ex., CGM) Déterminer la meilleure façon de promulguer les lignes directrices sur l'évaluation du risque (p. ex., politique, procédures) Intégrer l'évaluation du risque (les questions clés de GR pour les principaux comités décisionnels) Définir le processus permettant aux principaux comités décisionnels de communiquer leurs décisions, y compris en ce qui a trait à l'évaluation du risque	Décembre 2003 Janvier 2004 Janvier 2004 Octobre 2004
Activité clé : COMPRÉHENSION DE LA TOLÉRANCE AU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible

Plan d'action pour la mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada

ANNEXE A

Établir une vision commune de la tolérance au risque	Élaborer et communiquer des directives claires sur la tolérance au risque	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR	Effectuer des recherches sur la tolérance au risque et amorcer la discussion dans le contexte de Santé Canada Décrire et définir les éléments clés de la tolérance au risque	Octobre 2003 Décembre 2003 Octobre 2004
		(relevant du Réseau de la GIR)	Élaborer divers documents sur la tolérance au risque : cadre, guide, études de cas, leçons tirées Déterminer la meilleure façon de présenter et de communiquer le concept de tolérance au risque Concevoir des séances d'information sur la tolérance au risque et les intégrer aux programmes d'apprentissage du Ministère (ex., valeurs/éthique) Intégrer les leçons tirées à un référentiel accessible sur le Web	Novembre 2004 Novembre 2004 Novembre 2004
Activité clé : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ACTUELLE DE GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé			Date cible
	Mesure du succès	Suivi		

ANNEXE A

Déterminer la meilleure façon de définir la capacité de gestion du risque et de renforcer cette capacité	Utilisation d'un langage et d'outils communs faisant partie intégrante de l'évaluation du risque à l'appui de la prise de décisions Exemples montrant que toutes les disciplines se partagent l'information sur la gestion du risque (p. ex., meilleures pratiques, leçons apprises)	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Élaborer un modèle d'évaluation de la capacité Communiquer l'objet et l'intention de l'évaluation Définir les éléments d'un processus commun de GIR pour Santé Canada Recueillir et compiler les résultats à partir du modèle d'évaluation de la capacité : - élaboration du processus - date de mise en branle - examen à mi-parcours - date d'achèvement Analyser les lacunes	Septembre 2003 Octobre 2003 Novembre 2003 Octobre 2003 Novembre 2003 Novembre 2003 Décembre 2003 Février 2004 Mars-avril 2004
Activité clé : COMMUNICATION DE L'ORIENTATION DU MINISTÈRE EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible

Plan d'action pour la mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada

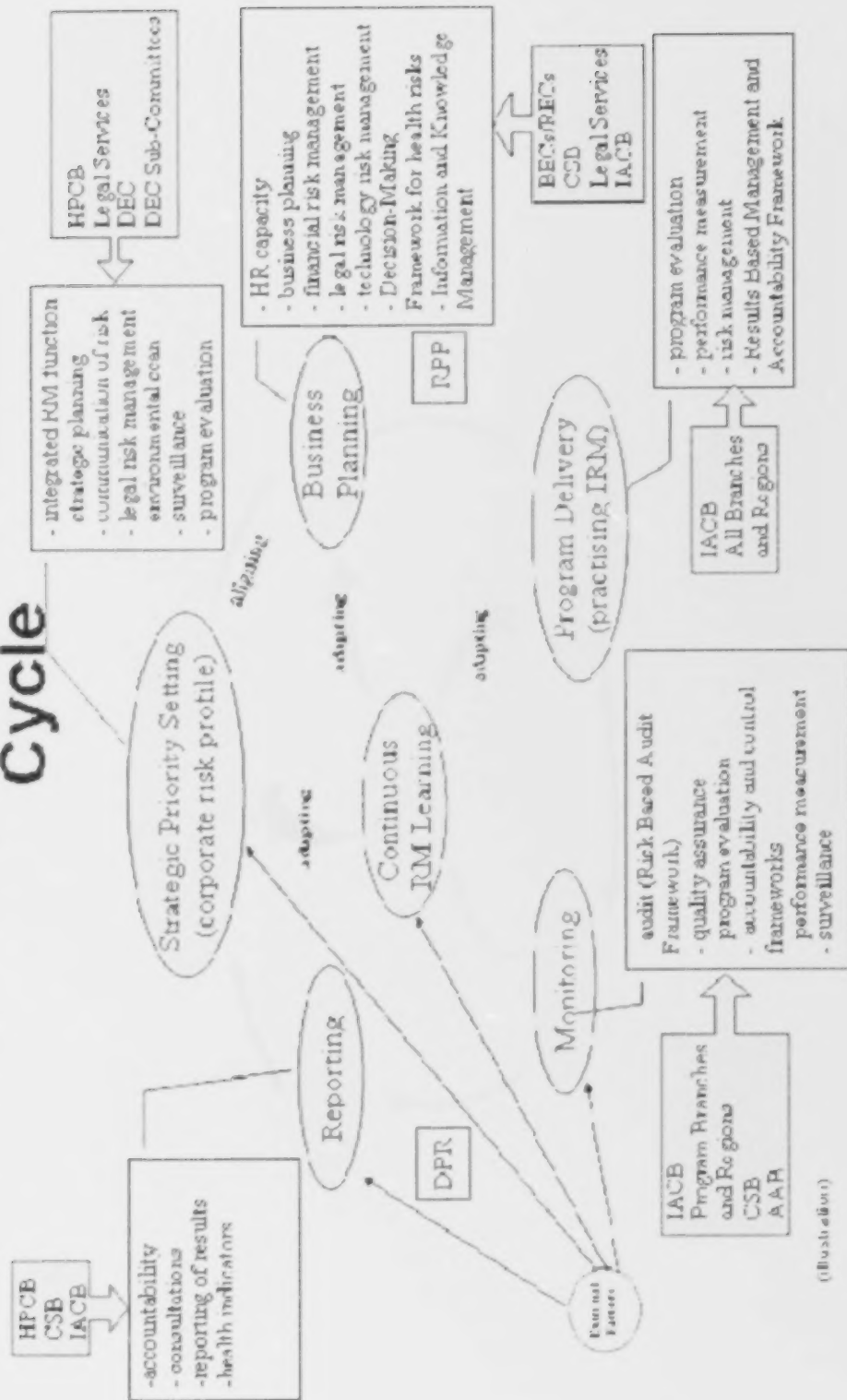
ANNEXE A

Élaborer une stratégie et un plan d'action de communication	Utilisation d'outils de communication et d'un langage communs pour articuler les principes de fonctionnement et les objectifs en matière de gestion du risque de l'organisation	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Rédiger une stratégie globale de communication incluant des messages clés - communication des mesures du succès, rôle du Bureau et du Réseau de la GIR, etc. Identifier les cadres supérieurs pouvant transmettre les messages clés à tout le personnel Établir un lexique commun et parvenir à une entente à ce sujet Produire un guide à l'intention des gestionnaires Communiquer la disponibilité des ressources, des outils, de la formation, de la surveillance Adopter les techniques - outils Trouver des façons novatrices de reconnaître les réalisations à tous les niveaux Incorporer la gestion du risque dans les ententes de rendement de tous les gestionnaires	Octobre 2003 Octobre 2003 Novembre 2003 Février 2004 Février 2004 Mars 2004 Mars 2004 Septembre 2004
Activité clé : LEADERSHIP PARTAGÉ : DÉFINITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible

Élaborer une stratégie sur la façon de clarifier et de communiquer les rôles et les responsabilités des différentes parties intéressées à la gestion intégrée du risque et définir leurs liens	Mesure dans laquelle la direction est informée et est déterminée à améliorer la gestion Connaissance et respect des responsabilités et des éléments de reddition de comptes en matière de gestion du risque dans le cycle de planification Intégration de la gestion du risque dans tous les domaines du cycle de planification	- Réseau de la GJR - Bureau de la GJR	Désignation d'un comité de surveillance Création du Bureau de la GJR et du Réseau de la GJR Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action provisoires Clarification des rôles et des responsabilités des domaines de compétence (AQ, Vérification interne, Évaluation des programmes, etc.) concernant la surveillance des risques et leurs liens avec le cycle de planification Clarification des rôles, des responsabilités et des liens des principales fonctions de gestion du risque (ex., communication des risques, gestion des risques juridiques, gestion des risques technologiques, etc.) à l'intérieur du cycle de planification au Ministère Consolider l'intégration de la gestion du risque au cycle de planification et faire des rapports à ce sujet	Octobre 2002 Novembre 2002 - janvier 2003 Juin 2003 Mars 2004 Juin 2004 Août 2004
Activité clé : APPRENTISSAGE DE LA GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible

Investir dans le renforcement de la capacité de gestion du risque - tant au niveau organisationnel qu'individuel	GIR considérée comme un élément clé de « l'apprentissage continu » à Santé Canada Utilisation des notes d'information produites au moment de prendre des décisions	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Établir une liste de contrôle de la GR (7 étapes, note d'information) Identifier les experts de la GR, les réseaux d'échange de pratiques et les autres possibilités d'apprentissage Dresser un inventaire de la formation offerte à l'interne	Novembre 2003 Décembre 2003 Janvier 2004 Février 2004 Mars 2004
				Octobre 2003

Integrating RM with Planning Cycle



Intégration de la GR au cycle de planification

1. DGPSC, DGSM, DGIAC
2.
 - responsabilisation
 - consultations
 - rapports sur les résultats
 - indicateurs de la santé
3. Présentation de rapports
4. RMR
5. Facteurs externes
6. Contrôle
7. Apprentissage continu de la GR
8. Établissement des priorités stratégiques (profil de risques du Ministère)
9. adaptation
10. orientation
11. DGPSC, Services juridiques, CEM, sous-comités du CEM
12.
 - fonction de GIR
 - planification stratégique
 - communication des risques
 - gestion des risques au plan juridique
 - analyse du contexte
 - surveillance
 - évaluation de programme
13. Planification opérationnelle
14.
 - capacité des RH
 - planification opérationnelle
 - gestion des risques au plan financier
 - gestion des risques au plan juridique
 - gestion des risques au plan technologique
 - prise de décisions

Cadre de gestion des risques pour la santé

 - gestion de l'information et du savoir
15. RPP
16. Application du programme (mise en pratique de la GIR)

17. CEDG et CER, DGSM, Services juridiques, DGIAC
18. DGIAC, toutes les directions générales et les régions
19.
 - évaluation de programme
 - mesure du rendement
 - gestion du risque
 - Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)
20. DGIAC, DG et régions, DGSM, BVR
21.
 - vérification (Cadre de vérification axé sur le risque - CVR)
 - assurance de la qualité
 - évaluation de programme
 - cadres de responsabilisation et de contrôle
 - mesure du rendement
 - surveillance

Intégration de la gestion du risque à Santé Canada - rôles et responsabilités
(ÉBAUCHE.....à définir davantage / communiqué par le Réseau de la GIR dans le cadre de son plan d'action)

SM et SM délégués	Structure de gouvernance de la GIR	Réseau de la GIR	SMA et DGR	Gestionnaires	Tous les employés
-------------------	------------------------------------	------------------	------------	---------------	-------------------

• Transmettre le message selon lequel la GIR est une discipline utile • Inclure la GIR parmi les engagements permanents de tous les cadres supérieurs • Fournir une orientation sur la GIR, y compris sur la tolérance au risque • Assigner les rôles au chapitre de la gouvernance de la GIR • Présenter des rapports réguliers au SCT et au BVG • Traiter des progrès au chapitre de la GIR dans le RMR et le RPP	• CEM-PC - surveiller la mise en oeuvre du CGIR afin de diriger et de soutenir la GIR • Retraites du CEM - GIR toujours à l'ordre du jour • Champion -encourager la GR, accroître la sensibilisation • Responsable du Ministère et Bureau de la GIR -coordonner la mise en oeuvre du CGIR; relier la GR au cycle de planification; diriger l'élaboration du profil de risques du Ministère; assurer la liaison avec les sous-comités clés du CEM : GR, V&E, Ops • tous les sous-comités du CEM - intégrer la gestion du risque à leur processus de prise de décisions	Réseau de la GIR - chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan d'action sur la GIR, y compris la communication, les outils et méthodes et l'apprentissage continu. Formé de représentants : • de toutes les directions générales et régions, qui sont responsables de la GIR au sein de leur organisation • des secteurs de compétences spécialisés suivants : - planification stratégique (définir les risques pour l'organisation en intégrant la GR à l'établissement des priorités stratégiques) - vérification et reddition de comptes (établir des plans annuels et pluriannuels de vérification fondés sur l'évaluation du risque dans les divers secteurs d'activité) - évaluation de programme (promouvoir la mesure du rendement afin d'aider les gestionnaires à se concentrer sur les résultats des programmes) - assurance de la qualité (mettre sur pied des activités de surveillance permettant de détecter rapidement les risques) - ressources humaines (stratégies d'apprentissage et de formation) - communications (élaborer une stratégie de communication des risques)	• Déterminer les principaux secteurs de risque au sein de leur organisation • Élaborer et fournir des directives claires sur les niveaux de tolérance au risque • Intégrer la gestion du risque à leurs cadres de gestion • Intégrer la GR à leurs plans d'activités • Veiller à intégrer la GR aux principaux mécanismes décisionnels	• Contribuer à l'établissement des niveaux de tolérance au risque • Contribuer à la sensibilisation au risque au sein de l'organisation en identifiant les risques et en les communiquant aux niveaux supérieurs • Être des agents de changement; comprendre et communiquer l'approche de l'organisation vis-à-vis de la GIR • Veiller à ce que les employés puissent assister à des séances de sensibilisation et de perfectionnement • Appliquer les mesures nécessaires pour soutenir l'apprentissage continu de la GR	• Participer à des programmes d'apprentissage au sujet du risque, appliquer les enseignements et les outils et veiller à ce que les gestionnaires soient avisés des risques que comporte leur travail • Être à l'affût des occasions où la prise de risques doit être raisonnable • Rendre compte des risques, y réagir, en assurer le contrôle et les évaluer à la demande du gestionnaire ou de l'organisation • Participer à la GR en l'incluant dans leurs plans d'apprentissage personnel
--	--	---	--	---	---

Bureau de la gestion intégrée du risque - Réseau de la GIR

Direction générale	Membre	Numéro de téléphone Numéro de télécopieur	Adresse postale/électronique
DGSG	Brian Sammon (Président)	(613) 941-3046 (613) 957-6364	Édifice Brooke-Claxton, 5 ^e étage Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
BVR	Pierre Lacasse	(613) 941-7316 (613) 957-8910	Édifice Vanguard, 13 ^e étage 171, rue Slater Ottawa (Ontario) K1A 0K9
Bureau de la gestion intégrée du risque/DGSG	Nancy England	(613) 957-6299 (613) 957-6364	Édifice Brooke-Claxton, 5 ^e étage, bureau 500A Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
Bureau de la gestion intégrée du risque/DGSG	Cheryl Larabie	(613) 948-6357 (613) 957-6364	Édifice Brooke-Claxton, 5 ^e étage, bureau 500A Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
EM	Helene Nadeau	(613) 952-6227 (613) 952-1778	Édifice Brooke-Claxton, 14 ^e étage, bureau 1473D Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
DGSPNI	Sony Perron Christine Mayer	(613) 952-9472 (613) 954-6207 (fax) (613) 957-7682	Immeuble principal de la Statistique, 2 ^e étage, bureau 2605 Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
DGSESC	Suzanne Bisailon	(613) 946-6536 (613) 946-6666	Holland Cross, Tour B, 5 ^e étage 1600, rue Scott Ottawa (Ontario) K1A 0K9

Direction générale	Membre	Numéro de téléphone Numéro de télécopieur	Adresse postale/électronique
DGPSC	Bersabel Ephrem Tina Walter (Bureau 1174D)	(613) 952-1397 (613) 946-8525 (fax) (613) 957-3910 (613) 954-2496 (fax)	Édifice Brooke-Claxton, 11e étage, bureau 1107A Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
DGPSC	Jayne Simms-Dalmotas	(613) 948-4318 (613) 952-6032 (fax)	Édifice Brooke-Claxton, 12e étage, bureau 1265D Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
DGPSCA	Ginette Workman	(613) 952-0868 (613) 952-8872	Immeuble Protection de la santé, 1er étage Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0L2
DGIAC	Margaret MacLellan	(613) 946-8108 (613) 957-1587	Édifice Brooke-Claxton, 13e étage, bureau 1319A Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
BESC	Abdel-ilah Sadiki	(613) 952-8884 (613) 948-2419	Édifice Frederick G Banting, 2 ^e étage Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
ARLA	Robert Woods	(613) 736-3411 (613) 736-3410	Édifice Tupper, 5e étage, bureau C523 2720, promenade Riverside Ottawa (Ontario) K1A 0K9
DGPSP	Frank Welsh	(613) 957-2992 (613) 952-8189	Bureau 103B, indice de l'adresse 6201A 100 Colonnade Road Ottawa (Ontario) K1A 0K9
Evaluation des programmes	Marcel Dubois	(613) 952-9522 (613) 952-9660	Édifice Jeanne-Mance, 5e étage Pré Tunney Ottawa (Ontario) K1A 0K9
Direction générale	Membre	Numéro de téléphone Numéro de télécopieur	Adresse postale/électronique

Assurance de la qualité	Philippe Martineau Sylvain Amyotte	(613) 957-7759 (613) 952-0352 (fax) (613) 941-3567	Tour Qualicum C, 2 ^e étage 2932, chemin Baseline Nepean (Ontario) K1A 0K9
Colombie-Britannique et Yukon	Sylvie Bérubé	(604) 666-1513 (604) 775-8716	Centre Sinclair - Tour fédérale, 2 ^e étage 757, rue Hasting Ouest Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3E6
Alberta et T.N.-O.	Kathleen Hunter Penny Mosmann	(780) 495-8785 (780) 495-5551 (fax) (780) 495-8201	Place du Canada, 7 ^e étage 9700, avenue Jasper Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Manitoba et Saskatchewan	Bill Ewanchuk	(204) 983-5321 (204) 983-5325	Edifice Stanley-Knowles, 4 ^e étage, bureau 437 391, avenue York Winnipeg (Manitoba) R3C 0P4
Ontario et Nunavut	Rosslyn Dowell Ruth Plant	(416) 954-0071 (416) 954-0322 (fax) (416) 952-6025	4 ^e étage, Arthur Meighen 25, avenue St Clair Est Toronto (Ontario) M4T 1M2
Québec	Marie-Eve Courmoyer	(514) 496-0993 (514) 283-6739	Complexe Guy-Favreau, Tour Est 2 ^e étage, bureau 210 200, boul. René-Lévesque Ouest Montréal (Québec) H2Z 1X4

Atlantique Teresa Laforest (902) 426-6861

Maritime Centre, 19^e étage
1505, rue Barrington
Halifax (Nouvelle-Ecosse) B3J 3Y6

LISTE DE DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Santé Canada

- Mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada, *Une stratégie de gestion moderne*, mai 2002
- Mandat du Sous-comité du CEM sur la gestion des risques
- Mandat du Sous-comité du CEM sur la planification, l'analyse et les communications
- Exposé au Comité exécutif du Ministère sur le Cadre de gestion intégrée du risque, le 28 juin 2002
- Note sommaire sur la séance de réflexion du Réseau de la GIR les 6 et 7 mai 2003
- Site web de Santé Canada - fonction de contrôleur moderne : http://www.hc-sc.gc.ca/francais/soins/depenses/controleur_moderne.htm

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

- Risque, innovation et valeurs – examen des tensions, 15 avril 1999
- Cadre de gestion intégrée du risque - avril 2001
- Le point sur le Cadre de responsabilisation de la gestion - 7 mai 2003
- *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor en mars 2000
- Politique concernant la gestion du risque - modifiée le 5 octobre 2001
- Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public - avril 1999
- Guide de mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque - avril 2003 - ébauche de consultation - p. 3
- Politique concernant la surveillance active - modifiée le 1^{er} juin 2001
- Pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion - 7 avril 2003
- Cadre intégré des attentes de gestion et indicateurs et mesures connexes - ébauche - mai 2003
- Cadre de gestion intégrée du risque : rapport sur les progrès de la mise en oeuvre - ébauche finale - février 2003
- Mandat du Conseil de mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque - juin 2002
- Guide de mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque - avril 2003 - ébauche de consultation
- Site Web de la Division de la gestion du risque pour obtenir une longue liste de sites Web sur la gestion du risque au gouvernement fédéral et ailleurs : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp#M>

Bureau du Conseil privé

- Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens - rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque - mars 2000

Centre canadien de gestion

- Base pour élaborer des stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique - Table ronde du CCG sur la gestion du risque - avril 2001

Vérificateur général du Canada

- Rapport sur les progrès de la mise en oeuvre de la GIR - avril 2003

